

# GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS JUEGOS OLIMPICOS BARCELONA'92

RICARD FRIGOLA I PEREZ

*Director de Gestión Presupuestaria COOB'92*

## 1. INTRODUCCION

**E**l volumen presupuestario global estimado para la organización y financiación de las inversiones de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92 asciende a 654.000 millones de pesetas, estructurados en base a un presupuesto único de carácter plurianual.

Las especiales características del proyecto olímpico hacen que la segregación de los gastos e ingresos tenga significación únicamente a efectos de información pero no para evaluar el resultado económico final. Tanto el Comité Organizador Olímpico Barcelona'92, responsable de la organización de los Juegos, como los demás agentes responsables de la construcción de los diferentes equipamientos e infraestructuras fundamentan las funciones de evaluación del grado de avance y de cumplimiento de los objetivos presupuestarios de los diversos programas a su cargo en el análisis del presupuesto total 1987-1992.

De acuerdo con este principio, las demoras o anticipaciones en la puesta en marcha de un proyecto específico de organización o de inversión y, por tanto, en la realización del gasto/ingreso correspondiente, no pueden ser conside-

La celebración en año 1992 de los Juegos de la XXVª Olimpiada de Barcelona ha constituido el elemento catalizador de una serie de actuaciones inversoras cuyo impacto presupuestario global adquiere una dimensión única en la historia reciente de la ciudad.

Si bien es cierto que buena parte de las intervenciones realizadas lo hubiesen sido igualmente a medio o largo plazo, los Juegos Olímpicos han constituido el incentivo básico para que se hayan abordado prioritariamente entre 1987 y 1992.

La ejecución, por tanto, de un volumen presupuestario elevado durante un período de no más de seis años, ha condicionado la necesidad de articular eficientemente el conjunto de realizaciones previstas mediante instrumentos de gestión económica y presupuestaria que permitan tanto la óptima transparencia en el proceso de toma de decisiones como la máxima garantía de éxito de los múltiples proyectos puestos en marcha.

radas directamente como necesidad o superávit financiero de un ejercicio económico anual.

En particular, en el caso del COOB'92, los ingresos se concentran en más de un 55% en el ejercicio 1992, mientras que los gastos se distribuyen de forma más regular entre los ejercicios 1990-1992, siendo el análisis de equilibrio financiero de los presupuestos anuales de una virtualidad tan sólo a efectos indicativos.

Es preciso, en consecuencia, proceder a un enfoque de equilibrio y de gestión presupuestaria desde la perspectiva del presupuesto único de los Juegos Olímpicos.

## 2. IMPACTO PRESUPUESTARIO DIRECTO

Tres son las características fundamentales que definen la gestión

presupuestaria de los Juegos Olímpicos Barcelona'92:

1. Alto volúmen inversor y de gasto.
2. Concentración temporal de las obras y operaciones a ejecutar.
3. Diversidad de proyectos, centros gestores y fuentes de financiación.

Los efectos directos derivados de la realización del presupuesto olímpico caracterizado por estos tres parámetros, se verán complementados asimismo por un importante impacto inducido global y sectorial en función de la incidencia mayor o menor del conjunto de inversiones y gastos sobre determinadas ramas de actividad industrial.

El análisis de estos efectos en términos de multiplicador del gasto y de inversión directa constituye un segundo bloque de investigación complementario al derivado del impacto presupuestario directo que se analiza a continuación.

Como primer paso del análisis de impacto y gestión presupuestaria de las diferentes actuaciones de los Juegos Olímpicos es preciso delimitar el ámbito de los proyectos estrictamente olímpicos. Estos pueden agruparse en cinco grandes segmentos (cuadro n.º 1).

### **Planificación y operación Juegos Olímpicos**

Engloba el conjunto de gastos de planificación, puesta en marcha y gestión de las diferentes operaciones necesarias para la organización de los JJ.OO. El coste directo

en este ámbito se cifra en 84.465 millones de pesetas.

### **Informática y Telecomunicaciones**

Las Olimpiadas de Barcelona aportan como elemento singular en relación a las inmediatamente precedentes su importante contribución tecnológica, concentrada en un importante valor añadido en los campos de la informática, la actualización y modernización de la red de telecomunicaciones del área de Barcelona y las inversiones en radio y televisión olímpica (RT●'92). En conjunto el impacto presupuestario estimado es de 76.322 millones de pesetas.

### **Instalaciones deportivas y áreas olímpicas**

La celebración de los Juegos se distribuye en cuatro grandes áreas olímpicas dentro de la ciudad de Barcelona y en una quinta área en que se engloban las instalaciones deportivas del resto del ámbito metropolitano de Barcelona y otras ciudades subsele olímpica.

En estas áreas se ejecutan un global de 141.038 millones de pesetas en nueva construcción y remodelación de equipamientos deportivos y en urbanización de los entornos olímpicos.

### **Inversión residencial**

Uno de los principales estrangulamientos por sectores de acti-

vidad industrial que han sido puestos de manifiesto con los JJ.OO., son las limitaciones en la capacidad hotelera de la ciudad de Barcelona para absorber la amplísima demanda puntual que se genera durante los 16 días de celebración de los Juegos.

Sólo a título de ejemplo destacar los colectivos de atletas (15.000), árbitros y jueces (2.500), medios de comunicación (10.500), fuerzas de seguridad (15.000) o personal de organización y voluntarios (40.000)

La solución adoptada para dar cabida a estas necesidades de alojamiento se ha concretado en la promoción, desde la iniciativa pública vinculada a los JJ.OO., de polígonos residenciales de viviendas cuya primera ocupación será la de servir de alojamiento a los colectivos de la Familia Olímpica durante el verano de 1992.

El coste total de esta inversión de carácter residencial se cifra en 149.142 millones de pesetas.

### **Comunicaciones**

La modernización de la infraestructura de transporte de la red viaria básica de Barcelona ciudad y de su área metropolitana constituye el último, pero no menos estratégico, bloque de inversión asociado a los Juegos Olímpicos, cifrado en 196.312 millones de pesetas.

En este sentido, el verano de 1992 estarán finalizados y en condiciones de utilización los dos grandes cinturones urbanos de circunvalación del municipio y

# 1 GESTION PRESUPUESTARIA DE LOS JJ. OO. DE BARCELONA'92

Clasificación por centros gestores de gasto (millones de pesetas)

	Impacto presupuestario total	Organización		Infraestructura y equipamiento						
		COOB'92	HOLSA				Administración Pública			Sector privado
			AOMSA	IMPUSA	VOSA	NISA	Local	Auton.	Central	
1. Planificación y operación JJ. OO.	84.465	84.465	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Informática y telecomunicaciones	76.322	35.745	-	-	-	-	-	-	-	40.577
3. Instalaciones deportivas y áreas olímpicas	141.038	44.861	25.273	7.944	50.746	-	8.905	3.309	-	-
- Montjuic	38.054	8.384	25.273	2.588	-	-	-	1.809	-	-
- Diagonal	5.880	4.507	-	1.373	-	-	-	-	-	-
- Valle Hebrón	10.119	6.136	-	3.983	-	-	-	-	-	-
- Villa Olímpica	54.720	3.974	-	-	50.746	-	-	-	-	-
- Subsedes y resto área	32.265	21.860	-	-	-	-	8.905	1.500	-	-
4. Inversión residencial	149.142	-	-	-	20.843	34.319	-	-	-	93.980
5. Comunicaciones	196.312	-	700	67.181	20.256	-	14.200	48.065	45.910	-
- Cinturones de ronda y accesos	123.490	-	700	49.686	20.256	-	-	33.065	19.783	-
- Conectividad y otros	46.695	-	-	17.495	-	-	14.200	15.000	-	-
- Aeropuerto	26.127	-	-	-	-	-	-	-	26.127	-
6. Resto inversión JJ. OO.	7.411	7.411	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>654.690</b>	<b>172.482 (*)</b>	<b>25.973</b>	<b>75.125</b>	<b>91.845</b>	<b>34.319</b>	<b>23.105</b>	<b>51.374</b>	<b>45.910</b>	<b>134.557</b>
Consumo final no residentes										33.340
Telecomunicaciones resto Cataluña										286.221

(\*) Importe gestionado directamente por el COOB'92, resultante de la consolidación de su presupuesto con las transferencias de/a otros centros gestores.

Fuente: Ajuntament de Barcelona, HOLSA y COOB'92. Estimación a 31/12/1990.

sus accesos (Segundo cinturón bordeando la ciudad por la vertiente de montaña y Cinturón litoral paralelo a la costa). Asimismo se dispondrá del aeropuerto internacional remodelado y de una serie de obras menores de conectividad urbana necesarias.

En conjunto, el impacto presupuestario directo generado por los Juegos Olímpicos puede estimarse en 654.690 millones de pesetas, importe que rondaría el billón de pesetas si se contemplan:

a) Consumo final de no residentes durante el período de celebración de los Juegos derivado de los gastos directos de representación y alojamiento de empresas y visitantes en general.

b) Inversiones en modernización de telecomunicaciones en el resto de Cataluña con incidencia semidirecta en las necesidades organizativas de los Juegos Olímpicos de Barcelona.

### 3. GESTION PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO OLIMPICO

La realización de un volumen de gasto directo de 654.000 millones de pesetas requiere de un importante esfuerzo de articulación mediante los mecanismos de gestión presupuestaria adecuados. Estos mecanismos deben, por otra parte, dar respuesta no únicamente al problema planteado por el montante presupuestario global, sino también a dos factores adicionales que incrementen las

necesidades de control de forma importante.

Como primer factor cabe resaltar la concentración temporal del impacto presupuestario que, en el caso de las Olimpiadas de Barcelona, es especialmente intenso. Así, durante los dos años que transcurren entre los veranos de 1990 y 1992 se producirá el 75% del gasto total previsto, es decir, alrededor de 500.000 millones de pesetas.

En segundo lugar, y como factor presupuestario de complejidad adicional al de la concentración temporal, se produce un efecto contrario de multiplicidad y diversidad en los proyectos a gestionar.

Desde esta perspectiva es preciso tener en cuenta que se está operando en proyectos de alta tecnología en sectores de informática, electrónica, telecomunicaciones y radio televisión (broadcast), proyectos de infraestructura básica (saneamiento, vialidad, red ferroviaria, infraestructura de costas, instalaciones y equipamientos deportivos, urbanización), proyectos residenciales de promoción de viviendas y de edificios de servicios o bien todos aquellos proyectos de puesta en marcha de servicios directamente dirigidos a la operativa estrictamente olímpica (alimentación, alojamiento, logística, seguridad, promoción e imagen, servicios de información, transportes).

Este complejo entramado de intervenciones puede, sin embargo, agruparse en dos grandes bloques que han fundamentado el enfoque de gestión del proyecto olímpico en su conjunto:

- Un primer bloque constituido por el presupuesto directamente ligado a las necesidades de organización.

- Un segundo que engloba todas aquellas inversiones públicas o privadas dirigidas a incrementar el stock de capital de la economía, básicamente infraestructura y equipamiento.

La diferenciación clara entre ORGANIZACIÓN de los Juegos Olímpicos e INFRAESTRUCTURA y EQUIPAMIENTOS realizados a partir del incentivo olímpico y necesarios para proporcionar la dotación de base para su correcta ejecución, constituye un primer paso metodológico fundamental e imprescindible en el proceso de delimitación del ámbito de responsabilidades y de gestión presupuestaria.

La creación en 1987 del Comité Organizador Olímpico Barcelona'92 (COOB'92) en que confluyen el cien por cien de las responsabilidades organizativas de los Juegos marca el punto de partida de este proceso. El COOB'92 asume su cometido con dos grandes objetivos presupuestarios:

1. Garantizar la consecución de los objetivos de organización mediante instrumentos que permitan una óptima agilidad en la toma de decisiones y a su vez un control económico detallado de los proyectos en curso,

2. Garantizar el objetivo de equilibrio presupuestario entre ingresos y gastos; es decir, el conjunto de gastos e inversiones directas de la organización de los Juegos Olímpicos debe autofinanciarse y por tanto no suponer una

carga contra los ingresos fiscales del Estado.

Asimismo, el COOB'92 asume un papel de motor y punto de referencia para el conjunto de inversiones y agentes económicos y sociales relacionados con los Juegos Olímpicos.

En correspondencia con estos objetivos, las inversiones y gastos gestionados directamente por el COOB'92 (cuadro n.º 1) muestran claramente cómo sus responsabilidades afectan a la práctica totalidad de ámbitos presupuestarios olímpicos. En este sentido el COOB'92 se constituye, tanto por magnitud como por diversidad,

en el principal centro/organismo gestor de la Olimpiada.

En el ámbito de Planificación y Operación de los JJ.OO. es, además, el único agente responsable.

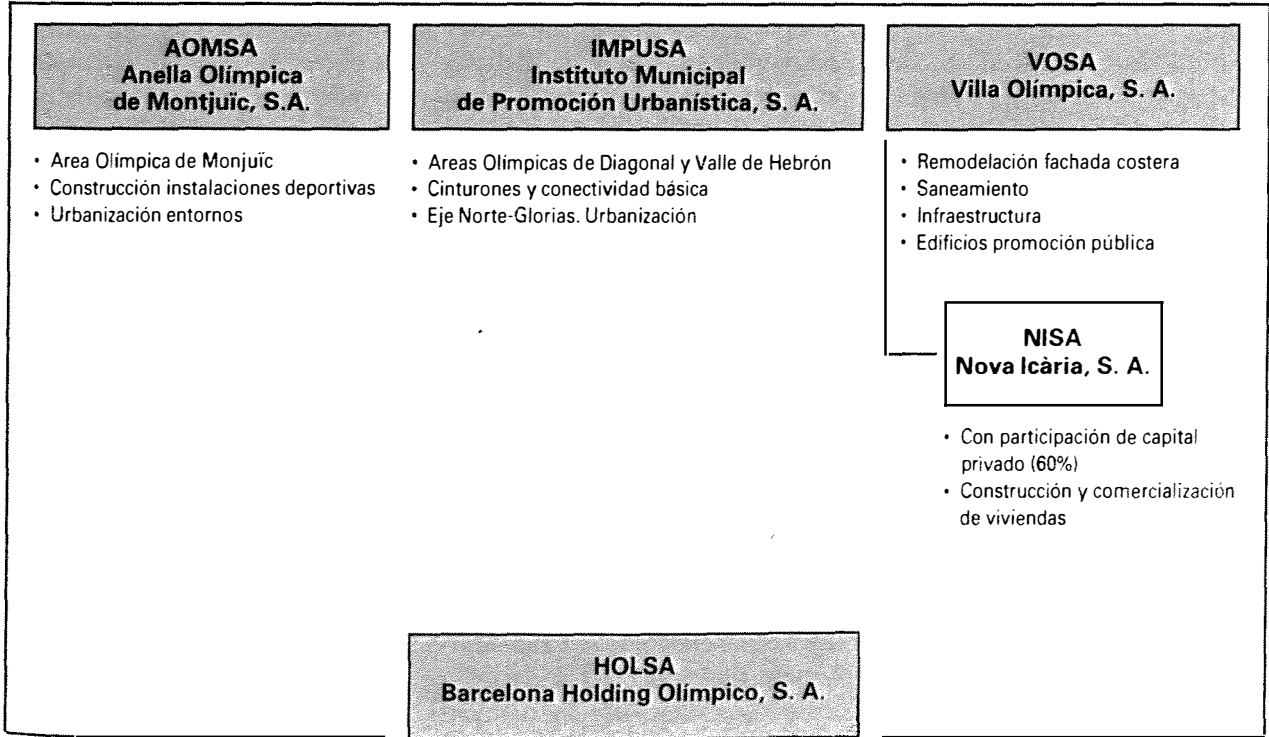
Referente al bloque inversor de Infraestructura y Equipamientos, la existencia de múltiples niveles de la administración confluendo, a priori, en el ámbito de gestión y financiación de las diferentes obras públicas programadas ha exigido proceder a su coordinación eficiente, sin que ello mermase en ningún caso la necesaria agilidad de contratación y ejecución.

4. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La organización presupuestaria de la gestión de las infraestructuras básicas proyectadas para los Juegos Olímpicos de 1992 se estructura a partir de la iniciativa del Ayuntamiento de Barcelona en base a un doble criterio de asignación de responsabilidades de los proyectos: territorial y competencial.

En una primera fase se constituyen cuatro sociedades anónimas de titularidad municipal (gráfico n.º 1) que han sido y son las responsables de la gestión de los pre-

1



Participación accionarial  
• 51% Estado  
• 49% Ayuntamiento de Barcelona

supuestos y obras de instalaciones deportivas, residencias y de la infraestructura de comunicaciones. El campo de actuación de estas empresas públicas se sitúa dentro del término municipal de la ciudad de Barcelona.

### 1. Anella Olímpica de Montjuic, SA (AOMSA)

Sociedad responsable de la contratación y ejecución de las obras de construcción y remodelación de las instalaciones y entornos del área de Montjuic. Las obras ya realizadas o en curso han supuesto un presupuesto de gestión de alrededor de 26.000 millones de pesetas.

### 2. Instituto Municipal de Promoción Urbanística, S.A. (IMPUSA)

Esta sociedad gestiona un presupuesto de más de 75.000 millones de pesetas básicamente centrados en construcción de cinturones de ronda, urbanización y viabilidad básica.

### 3. Vila Olímpica, SA (VOSA)

Gestiona las diferentes actuaciones dentro del ámbito de la Villa Olímpica de Barcelona, con un presupuesto total estimado de 92.000 millones de pesetas.

### 4. Nova Icaria, SA

Es responsable de la construcción y comercialización de las viviendas de la Villa Olímpica, estando participada en un 40% por VOSA, y en un 60% por el sector privado.

Estas cuatro sociedades gestoras se consolidan en el holding financiero Barcelona Holding Olímpico, S.A. (HOLSA), constituido por el Ayuntamiento de Barcelona (49%) y por la Administración Central (51%) con un doble objetivo:

- Garantía financiera.
- Control y seguimiento.

Complementariamente a las realizaciones encomendadas a las empresas municipales coordinadas por HOLSA, las diferentes administraciones públicas han asumido, contratado y ejecutado directamente determinados proyectos que, o bien se sitúan fuera del ámbito municipal de Barcelona, como es el caso paradigmático de las inversiones en subseces, o bien se corresponden con obras de competencia muy clara y definidamente atribuible a un determinado nivel u organismo de la administración; por ejemplo la remodelación del aeropuerto de Barcelona, gestionado directamente desde el Ministerio de Transportes.

Por último, el sector privado participa activamente en el global de las inversiones, fundamentalmente en los ámbitos de las telecomunicaciones en que las inversiones estrictamente olímpicas de adecuación de la red telefónica y de construcción de centrales tele-

fónicas asciende a 40.577 millones de pesetas, así como en las inversiones residenciales a cargo de promotores privados en las Villas Olímpicas.

## Instalaciones deportivas y áreas olímpicas

Los presupuestos en Instalaciones deportivas y Áreas constituyen, junto con las Comunicaciones y red viaria, la esencia de la inversión pública asociada al proyecto olímpico.

### 1. Área de Montjuic

Las actuaciones en este área se coordinan en base al liderazgo en la contratación y seguimiento de las obras realizado por la empresa AOMSA, con un volumen de gestión directa de 25.273 millones de pesetas. Comprende básicamente los presupuestos de remodelación del Estadio Olímpico y del Palau Sant Jordi y de urbanización de su entorno inmediato. Por otro lado, IMPUSA asume la gestión en infraestructura de saneamiento y accesos a la montaña mientras que la Generalitat de Catalunya gestiona directamente la construcción del Pabellón Sede de la lucha olímpica, cuyo uso posterior es el de futuro Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña, competencia exclusiva del gobierno autonómico (1.809 millones de pesetas).

Finalmente, el COOB'92 asume la construcción de varias obras dentro del perímetro del

Anillo Olímpico, así como las inversiones de acondicionamiento olímpico final.

## 2. *Áreas de Diagonal y Valle de Hebrón*

La inversión global de estas áreas es de 16.000 millones de pesetas, de las cuales IMPUSA asume la inversión en vialidad y urbanización básica, siendo el COOB'92 el centro gestor de las inversiones nuevas y de acondicionamiento en instalaciones deportivas.

## 3. *Área de Villa Olímpica*

Constituye sin duda el área olímpica de mayor complejidad y volumen presupuestario (54.720 millones de pesetas).

La empresa municipal Vila Olímpica, SA (VOSA) asume desde la fecha de su creación la gestión de la práctica totalidad de las actuaciones dentro del perímetro de la futura Villa Olímpica de atletas. En este sentido, VOSA gestiona un conjunto de obras Delegadas por otros organismos públicos que le transfieren la responsabilidad de ejecución de los diferentes segmentos de inversión pública:

- Traslado de la infraestructura ferroviaria por delegación de RENFE.

- Infraestructura de protección del litoral por delegación del Ministerio de Obras Públicas (D.G. Costas).

- Infraestructura de saneamiento por delegación del Ayuntamiento de Barcelona (Plan

Especial de Alcantarillados de la ciudad de Barcelona).

- Edificios de promoción pública por delegación de diversos agentes de acuerdo con sus respectivas competencias (COOB'92, Generalitat de Catalunya, Instituto Nacional de Meteorología, CAMPSA, Instituto Catalán de la Salud).

El presupuesto del COOB'92 en este área comprende básicamente los costes de acondicionamiento temporal de la Villa Olímpica y de las instalaciones deportivas anexas.

## 4. *Subsedes y resto áreas*

Las dificultades de coordinación de las inversiones y actuaciones en las diversas subsees olímpicas se derivan de su dispersión geográfica. Así, tanto las subsees de la provincia de Barcelona como las del resto de Cataluña (La Seu d'Urgell, Banyoles, Reus) y resto de España (Valencia y Zaragoza) delegan en el COOB'92 la gestión de los equipamientos deportivos olímpicos. Los diferentes Ayuntamientos han asumido directamente, sin embargo, las inversiones complementarias en vialidad y urbanización.

## **Inversión residencial**

La solución adoptada por la organización de los JJ.OO. al problema del alojamiento de los principales colectivos de la Familia Olímpica se fundamenta en la promoción desde la iniciativa

pública de conjuntos residenciales de viviendas y edificios de servicios cuyo calendario de construcción permita su utilización como villas olímpicas durante el verano de 1992.

Son seis las grandes promociones inmobiliarias con finalidad de villa olímpica:

- VO Barcelona .... atletas
- VO Banyoles ..... atletas
- VO Montigalá ... medios de comunicación
- VO Valle hebrón medios de comunicación
- VO Parc de Mar árbitros y jueces
- VO Bellaterra .... seguridad

La iniciativa de carácter público de estas promociones se ha concentrado tanto en la agilización de los problemas jurídicos previos vinculados a la obtención de licencias de edificación, adecuación de calificaciones urbanísticas y gestión de expropiaciones y adquisición de suelo, como en la propia inversión pública en infraestructura básica y urbanización de accesos y viales.

A partir de aquí es la iniciativa privada quien asume la financiación de la promoción, gestión y comercialización de los polígonos residenciales.

El caso de la Villa Olímpica de atletas de Barcelona es tanto por magnitud como por su carácter emblemático el de mayor complejidad gestora. Es en primer lugar la empresa municipal VOSA quien asume las actuaciones de base de la promoción:

- Obtención de suelo.

- Derribos y traslados de actividades existentes.

- Urbanización secundaria (vialidad interna, jardinería y accesos).

En segundo lugar, la promoción inmobiliaria propiamente dicha (edificación y acabados) se distribuye entre NISA, que asume la construcción y comercialización de las viviendas, y promotores privados, que asumen directamente los costes de los edificios singulares (torres gemelas, olímpic moll, central de telecomunicaciones).

## Comunicaciones

Los recursos dirigidos a inversión pública en mejora y adecuación de la red de comunicaciones del área metropolitana de Barcelona ascienden a un total estimado de 196.312 millones de pesetas. El principio básico que rige la gestión presupuestaria es la delegación de la capacidad gestora en las empresas municipales IMPUSA, VOSA y en menor medida, AOMSA.

En el caso de la construcción de los cinturones de ronda metropolitanos, las obras delegadas a estas empresas pueden calificarse en:

- Segundo cinturón de ronda:

El Ayuntamiento de Barcelona ha delegado la gestión presupuestaria y técnica en IMPUSA, mientras que la Generalitat de Catalunya ha delegado parcialmente (gestión de suelo y servicios).

- Cinturón litoral:

El MOPU como agente responsable ha delegado su ejecución a IMPUSA para el conjunto de la obra, con excepción de los tramos

de Montjuic y Villa Olímpica, en que ha delegado en favor de AOMSA y VOSA respectivamente.

- Nudo de la Trinitat:

Las obras de enlace entre las autopistas existentes de entrada a la ciudad y los dos cinturones de ronda corresponden al Ayuntamiento de Barcelona, quien ha delegado en IMPUSA el cien por cien de la gestión.

Sin embargo, determinadas inversiones son asumidas directamente por las administraciones responsables de su financiación. Es el caso de dos de los tramos del segundo cinturón: enlace o pata norte a cargo de la Administración Central y tramo sur a cargo de la Generalitat de Catalunya.

Las inversiones de conectividad interna de Barcelona son asumidas en general de forma directa por el propio Ayuntamiento. IMPUSA asume, no obstante, aquellos accesos directamente ligados a la red de infraestructura viaria básica refinada con la construcción de los cinturones de ronda.

Finalmente, el Tunel de Vallvidrera es de gestión directa por TABASA, empresa con mayoría de la Generalitat de Catalunya, y las nuevas construcciones y modernización general del aeropuerto de Barcelona es financiado y gestionado desde el Ministerio de Transportes.

## 5. COMITE ORGANIZADOR OLIMPICO BARCELONA'92 (COOB'92): EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

El presupuesto del Comité Organizador Barcelona'92 consti-

tuye la síntesis de los objetivos de la organización de los Juegos Olímpicos, en sus cuatro fases de proyecto, desarrollo, operación y liquidación final.

En este sentido, las proyecciones financieras comprenden el período 1987-1993 en que se producen dichas cuatro etapas.

El objetivo central y estratégico del COOB'92 fijado desde la fecha de constitución por sus cuatro socios, es desde el punto de vista económico la consecución del equilibrio presupuestario. La definición de este principio de equilibrio se concreta en la adecuación del total de gastos al total de ingresos posibles, ajustando individualmente a partir de aquí cada uno de los proyectos/programas de gasto al equilibrio general fijado por el presupuesto global.

Dos son los mecanismos básicos que garantizan la consecución de este objetivo:

- Revisión anual del presupuesto general.
- Auditoría externa.

Anualmente se procede a la reelaboración del presupuesto de ingresos y gastos del COOB'92, sometiendo posteriormente cada una de estas revisiones al análisis de la auditoría externa, que fiscaliza la coherencia entre las hipótesis presupuestarias y los contratos de ingreso y gasto ya comprometidos. Este proceso de auditoría de presupuesto es realizado, en el caso del COOB'92, conjuntamente por dos firmas auditoras independientes mediante el análisis cruzado de los estados contables y presupuestarios.



Además de garantizar el principio de equilibrio, la elaboración y gestión del presupuesto del COOB'92 se articula con el propósito de conseguir dos objetivos instrumentales complementarios:

1. Disponer de un instrumento de gestión y dirección por objetivos.
2. Sintetizar la planificación estratégica de la empresa.

El punto de partida de estos objetivos es la construcción del control presupuestario en base a la clara y precisa identificación de los centros de responsabilidad, los cuales coinciden con los centros base de la planificación elaborada por el Plan Director del COOB'92: los proyectos. La presupuestación de cada uno de los proyectos constituye el factor de homogeneización que posibilita la definición de las prioridades de control y seguimiento.

En consecuencia, desde la perspectiva económica los centros de responsabilidad presupuestaria tienen una doble función; constituyen el marco de la evaluación presupuestaria y a su vez los centros de control del cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la primera función, se parte de cuatro criterios generales de presupuestación:

- Adecuación al Plan Director de los JJ.OO.:

La elaboración del presupuesto se basa en el contenido y periodicidad de los proyectos identificados por el Plan Director.

- Principio de globalidad presupuestaria:

La valoración de cada proyecto se realiza en base a los costes/ingre-

sos previstos desde su creación hasta su total extinción.

- Presupuestación Base Cero:

Se ha aplicado la metodología del presupuesto Base Cero para la valoración de los proyectos. El COOB'92 constituye en este sentido el marco idóneo para la aplicación óptima de esta metodología.

Sin embargo, en caso de disponer de contratos plurianuales adjudicados, la información de base se adecúa en cada revisión anual de presupuesto a las condiciones económicas acordadas.

- Presupuesto por centros de responsabilidad:

La evaluación económica se efectúa por parte de los respectivos responsables de cada proyecto que son asimismo los responsables directos de su cumplimiento.

El presupuesto global es revisado anualmente por cada uno de los centros de responsabilidad en base a los proyectos/funciones, aplicando una serie de criterios específicos de estructuración presupuestaria que garantizan una aproximación homogénea al presupuesto del COOB'92, caracterizado por su ciclo de vida corto:

- Distinción clara entre gastos por naturaleza según la clasificación de personal, servicios, material e inversión.

- Prioridad a la subcontratación de servicios respecto a la contratación de personal.

- Contratación de activos y materiales prioritariamente en régimen de arrendamiento financiero.

Hay que considerar, asimismo, dos variables exógenas fundamentales: inflación y tipo de cambio.

En el caso de la inflación el modelo presupuestario ha debido encajar las posibles oscilaciones mediante la prospectiva en pesetas constantes, la cual ha sido progresivamente adecuada con los gastos e ingresos reales devengados en los ejercicios ya cerrados.

En relación al tipo de cambio y dado que los ingresos denominados en dólares constituyen un 40% del presupuesto neto de ingresos, se ha procedido a la cobertura del riesgo mediante operaciones a futuro (forward), internalizando en cada revisión presupuestaria los beneficios o pérdidas financieras.

Con referencia a la función de control, ésta se articula en base a un control presupuestario mensual de grado de contratación del presupuesto global y de cumplimiento del presupuesto anual. Asimismo, se procede a un control pormenorizado de aquellas operaciones definidas como críticas desde el punto de vista económico por su sensibilidad organizativa, volumen global o interrelaciones con diversos proyectos o departamentos del COOB'92 (cuadro n.º 2).

## Presupuesto de organización

Los gastos asociados a la organización de los Juegos Olímpicos se estructuran en diez grandes programas que se presentan en el cuadro n.º 3.

- Competiciones:

Se incluye en este concepto, básicamente, el coste del material

## 2 PRESUPUESTO DEL COMITE ORGANIZADOR OLIMPICO BARCELONA'92

### INGRESOS Y GASTOS (1987-1993)

Millones de pesetas de 1990

Gastos		Ingresos	
• Organización competiciones	3.943,6	I. Ingresos propios	94.068,7
• Paralímpicos	5.424,6	Entradas	11.099,5
• Pruebas Piloto	1.387,2	Alojamiento	4.176,3
• Antorcha olímpica	1.000,0	Patrocinadores	22.817,7
• Ceremonias y congresos	2.807,8	Licencias	4.921,5
• Olimpiada Cultural	3.590,4	Derechos de RTV	46.094,0
• Organismo de RTV de Barcelona	10.208,3	Prestación de servicios	4.959,7
• Prensa escrita y gráfica	2.877,5		
• Instalaciones y adecuación de entornos	34.182,5	II. Participaciones y colecciones	40.626,4
• Telecomunicaciones	4.445,1	Loterías y quinielas	20.143,4
• Electrónica, video y sonido	1.972,1	Sellos	748,9
• Informática y CIOT	2.174,6	Transferencias del Estado	12.946,9
• Gestión de resultados	2.199,3	Monedas	6.787,2
• Acreditaciones, acogida y protocolo	1.695,8		
• Villas Olímpicas	13.140,7	III. Medallas	200,0
• Alojamiento fuera de la Villa Olímpica	2.434,2	IV. Otros ingresos	2.300,0
• Información	2.662,3	Venta de activos	2.300,0
• Transportes	1.606,8		
• Asistencia médica	1.482,9		
• Servicios lingüísticos	933,0		
• Seguridad	4.005,8		
• Identidad y diseño	1.457,0		
• Promoción de los JJ. OO.	4.173,1		
• Comercial	6.578,3		
• Entradas	969,1		
• Gestión administrativa y financiera	7.293,5		
• Logística de materiales	1.209,0		
• Ofimática y documentación	743,2		
• Recursos humanos	2.932,4		
• Organización y planificación	7.352,2		
<b>Total gastos netos</b>	<b>136.882,3</b>	<b>Total ingresos netos</b>	<b>137.195,1</b>
<b>Aportaciones en especie</b>	<b>32.282,7</b>	<b>Aportaciones en especie</b>	<b>32.282,7</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>169.165,0</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>169.477,8</b>

deportivo y de la formación de personal necesario para la organización de las competiciones, así como los presupuestos para la celebración de los IX Juegos Paralímpicos en Barcelona.

• *Ceremonias y actos culturales:*

Los principales conceptos incluidos en este programa se refieren al recorrido de la Antor-

cha Olímpica, a las ceremonias de inauguración y clausura de los JJ.OO. y a los importes asignados a los actos relativos a la Olimpiada Cultural.

• *Prensa, radio y televisión:*

Incluye todos aquellos gastos relativos al Organismo de Radio y Televisión de Barcelona'92 (RTO'92), responsable de facilitar

la señal transmisora de los Juegos para las televisiones que han adquirido los derechos de retransmisión.

El resto de este programa se refiere al funcionamiento operativo del personal de prensa escrita y gráfica y a diversas obras de infraestructura necesarias del Centro Principal de Prensa y subcentros.

### 3 PRESUPUESTO DE GASTOS COOB'92 (1987-1993)

#### CLASIFICACION POR PROGRAMAS

Millones de pesetas

	Personal	Servicios	Material	Inversiones	Total consolidado	Aportacion. y cesiones	Total coste COOB'92
<b>1. Competiciones</b>	<b>4.069,2</b>	<b>5.514,1</b>	<b>2.890,8</b>	<b>373,3</b>	<b>12.847,4</b>	<b>2.092,0</b>	<b>10.755,4</b>
• Organización competiciones	2.315,2	602,4	2.322,7	0,3	5.240,6	1.297,0	3.943,6
• Paralímpicos	1.754,0	3.524,5	568,1	373,0	6.219,6	795,0	5.424,6
• Pruebas Piloto	0,0	1.387,2	0,0	0,0	1.387,2	0,0	1.387,2
<b>2. Ceremonias y actos culturales</b>	<b>241,7</b>	<b>7.239,8</b>	<b>466,9</b>	<b>1,7</b>	<b>7.950,1</b>	<b>551,9</b>	<b>7.398,2</b>
• Antorcha olímpica	0,0	915,0	185,0	0,0	1.100,0	100,0	1.000,0
• Ceremonias y congresos	194,2	2.330,0	281,9	1,7	2.807,8	0,0	2.807,8
• Olimpiada Cultural	47,5	3.994,8	0,0	0,0	4.042,3	451,9	3.590,4
<b>3. Prensa, Radio y Televisión</b>	<b>4.947,8</b>	<b>5.418,2</b>	<b>304,5</b>	<b>7.167,1</b>	<b>17.830,6</b>	<b>4.744,8</b>	<b>13.085,8</b>
• Organismo de RTV de Barcelona	3.487,2	4.974,2	255,8	5.933,4	14.650,6	4.442,3	10.208,3
• Prensa escrita y gráfica	1.460,6	444,0	48,7	1.226,7	3.180,0	302,5	2.877,5
<b>4. Instalaciones y adecuación entornos</b>	<b>1.243,8</b>	<b>1.618,4</b>	<b>27,8</b>	<b>33.188,6</b>	<b>36.078,6</b>	<b>1.896,1</b>	<b>34.182,5</b>
<b>5. Tecnología</b>	<b>1.845,3</b>	<b>8.798,6</b>	<b>172,6</b>	<b>10.278,0</b>	<b>21.094,5</b>	<b>10.303,4</b>	<b>10.791,1</b>
• Telecomunicaciones	691,4	2.608,2	0,4	4.648,0	7.948,0	3.502,9	4.445,1
• Electrónica, video y sonido	289,3	339,3	0,4	1.891,0	2.520,0	547,9	1.972,1
• Informática y CIOT	725,8	1.991,7	45,2	2.192,3	4.955,0	2.780,4	2.174,6
• Gestión de resultados	138,8	3.859,4	126,6	1.546,7	5.671,5	3.472,2	2.199,3
<b>6. Servicios a la Familia Olímpica</b>	<b>3.577,4</b>	<b>14.706,3</b>	<b>1.529,7</b>	<b>8.930,5</b>	<b>28.743,9</b>	<b>4.788,2</b>	<b>23.955,7</b>
• Acreditaciones, acogida y protocolo	753,9	1.005,1	115,0	0,0	1.874,0	178,2	1.695,8
• Villas Olímpicas	924,0	5.524,8	328,1	8.356,3	15.133,2	1.992,5	13.140,7
• Alojamiento fuera de la Villa Olímpica	434,8	1.969,6	0,0	105,0	2.509,4	75,2	2.434,2
• Información	170,8	2.010,2	871,9	236,2	3.289,1	626,8	2.662,3
• Transportes	402,5	3.082,2	5,0	0,0	3.489,7	1.882,9	1.606,8
• Asistencia médica	381,3	696,6	204,6	233,0	1.515,5	32,6	1.482,9
• Servicios lingüísticos	510,1	417,8	5,1	0,0	933,0	0,0	933,0
<b>7. Seguridad</b>	<b>316,5</b>	<b>2.580,1</b>	<b>3,9</b>	<b>1.348,3</b>	<b>4.248,8</b>	<b>243,0</b>	<b>4.005,8</b>
<b>8. Imagen</b>	<b>846,0</b>	<b>5.715,7</b>	<b>741,0</b>	<b>1.234,7</b>	<b>8.537,4</b>	<b>2.907,3</b>	<b>5.630,1</b>
• Identidad y diseño	457,5	361,6	637,9	0,0	1.457,0	0,0	1.457,0
• Promoción de los JJ. OO.	388,5	5.354,1	103,1	1.234,7	7.080,4	2.907,3	4.173,1
<b>9. Gestión comercial</b>	<b>903,0</b>	<b>7.698,3</b>	<b>207,6</b>	<b>486,0</b>	<b>9.294,9</b>	<b>1.747,5</b>	<b>7.547,4</b>
• Comercial	435,8	6.135,9	6,6	0,0	6.578,3	0,0	6.578,3
• Entradas	467,2	1.562,4	201,0	486,0	2.716,6	1.747,5	969,1
<b>10. Estructura de soporte</b>	<b>5.717,5</b>	<b>11.072,0</b>	<b>2.357,1</b>	<b>3.392,2</b>	<b>22.538,8</b>	<b>3.008,5</b>	<b>19.580,3</b>
• Gestión administrativa y financiera	1.092,4	5.590,0	484,0	470,4	7.636,8	343,3	7.293,5
• Logística de materiales	219,8	1.253,1	1.060,0	48,5	2.581,4	1.372,4	1.209,0
• Ofimática y documentación	0,0	926,0	10,5	519,3	1.455,8	712,6	743,2
• Recursos humanos	1.170,8	1.586,2	743,8	11,8	3.512,6	580,2	2.932,4
• Organización y planificación	3.234,5	1.716,7	58,8	2.342,2	7.352,2	0,0	7.352,2
<b>Total</b>	<b>23.708,2</b>	<b>70.361,5</b>	<b>8.701,9</b>	<b>66.393,4</b>	<b>169.165,0</b>	<b>32.282,7</b>	<b>136.882,3</b>

• *Instalaciones y adecuación de entornos:*

Corresponde a la parte de las inversiones de obra nueva y acondicionamiento en las instalaciones deportivas necesarias para la celebración de los Juegos, cuyo coste ha asumido el COOB'92 a través del Plan de Instalaciones suscrito en su día con otras administraciones públicas y entidades colaboradoras en el Proyecto Olímpico.

• *Tecnología:*

Incluye las previsiones de contratación y gestión de las redes de telecomunicaciones, equipos de electrónica, video y sonido, equipamiento informático y costes de desarrollo de aplicaciones de software específico para los JJ.OO., así como los gastos de operación del Centro de Información y de Operaciones de Tecnología (CIOT).

• *Servicios a la Familia Olímpica:*

Comprenden básicamente los gastos de las Villas Olímpicas que incluyen el acondicionamiento y todos los servicios a prestar en su gestión y explotación.

El programa de alojamiento fuera de la Villa Olímpica se refiere a los costes a incurrir en otras localizaciones al hospedaje de miembros de la Familia Olímpica en hoteles y residencias privadas, así como la opción de reserva de uso para este fin de los diversos buques que permanecerán durante los JJ.OO. en el puerto de Barcelona

Los gastos de información se refieren básicamente al coste de los materiales y servicios necesarios para difundir las actividades y resultados de los Juegos Olímpicos.

Finalmente, las operaciones de transporte se refieren a los costes de traslado de la Familia Olímpica entre los diferentes escenarios olímpicos.

• *Seguridad:*

Este programa contiene todos los gastos referentes a la seguridad interna de los escenarios e instalaciones deportivas y las sedes de soporte.

• *Imagen:*

Incluye los presupuestos de promoción de los Juegos y diseño de signos y símbolos corporativos.

• *Gestión comercial:*

Comprende esencialmente los gastos derivados de los ingresos en comercialización y promociones, así como el coste estimado del proyecto de gestión de entradas.

• *Estructura de soporte:*

Los principales conceptos incluidos en este programa hacen referencia a aquellos gastos generales que permiten el funcionamiento habitual del COOB'92:

- Gestión administrativa y financiera
- Logística de materiales
- Ofimática y documentación
- Recursos humanos
- Organización y planificación

En cuanto a los gastos de gestión administrativa y financiera, se corresponden con los relativos a las estimaciones realizadas de costes financieros a incurrir por necesidades de financiación, a la suscripción de las diversas pólizas de seguros de cobertura de responsabilidad civil y de cancelación, así como costes generales de estructura de la empresa.

Incluye asimismo los gastos de logística de materiales (almacena-

je y distribución) y de recursos humanos referidos básicamente a los necesarios para la formación de voluntarios olímpicos y personal operativo.

## Presupuesto de ingresos

El conjunto de los ingresos del COOB'92 garantizan la autofinanciación de los gastos de organización de los JJ.OO. A partir de este principio básico pueden resumirse en cinco los principales componentes de ingresos.

• En primer lugar de importancia cabe resaltar los Ingresos propios de gestión comercial, que suponen un total de 126.351 millones de pesetas, es decir un 74,6% del presupuesto total desglosados en dos grandes bloques:

- Ingresos propios metálico ..... 94.069
- Aportaciones en especie de empresas colaboradoras ..... 32.282

• Constituyen el segundo concepto en importancia de los ingresos las loterías y participación en juegos de azar, en particular quinielas, por un importe de 20.143 millones de pesetas, un 12% del total general.

• El concepto de transferencias asciende a 12.947 millones de pesetas (7,5%), importe equivalente a la cifra actualizada a pesetas de 1990 de las previsiones del acuerdo establecido en el Dossier de la Candidatura Olímpica de Barcelona, aprobado por el Estado en 1986.

• En cuarto término destacan los ingresos derivados de la venta

y comercialización de monedas, sellos y medallas conmemorativas, por un valor de 7.736 millones de pesetas (4,5%).

- Finalmente, la venta de activos por un valor total de 2.300 millones de pesetas (1,4%) constituye el último concepto en importancia del presupuesto olímpico.

Como queda puesto de relieve, el bloque de ingresos de comercialización de la imagen y símbolos de los Juegos de la XXV<sup>a</sup> olimpiada de Barcelona constituye el punto neurálgico que ha permitido garantizar el principio de equilibrio presupuestario. De este conjunto de ingresos es importante resaltar los tres conceptos centrales: la cesión de los derechos de RTV, los programas de patrocinio olímpico y la venta de entradas.

Los derechos de televisión suponen el principal concepto de ingresos. El Comité Olímpico Internacional (COI), de acuerdo con el COOB'92, aceptó la oferta presentada por la cadena norteamericana NBC, para la emisión de los derechos de televisión en Estados Unidos, por un valor total de 401 millones de pesetas, importe que supera en un 30% los ingresos obtenidos por Seul'88 y que constituye el principal contrato fijado por el COOB'92. Los cinco contratos principales adicionales firmados son por orden de importancia:

- Europa .....	90.00 millones\$
- Japón .....	62.50 millones\$
- Australia .....	33.50 millones\$
- Canadá .....	16.50 millones\$

El esquema de patrocinio de Barcelona'92 se fundamenta en la delimitación de tres ámbitos geográficos de actuación:

#### Mundial:

Dirigido a aquellas empresas cuyo interés por patrocinar los JJ.OO. es de alcance mundial. La regulación de este ámbito se articula mediante el programa The Olympic Programme (TOP-2) de patrocinio, promovido conjuntamente con el COI.

#### Internacional:

En este ámbito se establecen negociaciones de carácter bilateral con las empresas para los países o las áreas territoriales concretas (Europa, EE.UU., Japón) respetando los principios y acuerdos del TOP-2.

#### España:

El COOB'92 es soberano en la definición de los contenidos del programa y las características del patrocinio a nivel español, en concordancia con la regulación de los ámbitos mundial e internacional.

Los criterios de patrocinio en el territorio español se fundamentan en siete puntos:

1. El logotipo y la mascota de Barcelona'92, asociados a los aros olímpicos, son de libre utilización por el COOB'92 por acuerdo con el Comité Olímpico Español (COE) de 11 de marzo de 1987.

2. El programa de patrocinio nacional se estructura, al igual que para los otros ámbitos geográficos, mediante la definición de una relación cerrada de categorías de productos a partir de las que es posible acceder al patrocinio.

3. En cada categoría de pro-

colaboradora, independientemente del tipo de colaboración que se establezca.

4. Todo patrocinio que cubra además de España un espacio geográfico superior, impedirá un patrocinio limitado al territorio español.

5. El uso publicitario del logotipo y la mascota es aplicable al ámbito español. Es extensible, previa concreción de los acuerdos que sean necesarios, a otros ámbitos geográficos si la empresa está interesada en ello y si la categoría a la que se opta está libre.

6. Se establecen cinco categorías de colaboración con las empresas por orden de importancia:

Socio colaborador.

Patrocinador.

Proveedor oficial.

Licenciatario.

Material deporttivo oficial.

7. El patrocinio puede concretarse en pagos en metálico o bien mediante aportaciones en especie de bienes y servicios necesarios para la organización de los Juegos.

Finalmente, los principales objetivos del proyecto de venta de entradas son:

1. Definir la imagen, nacional e internacional, de la ciudad de Barcelona, de los Juegos Olímpicos y del COOB'92.

2. Utilizar un sistema equitativo de venta y asignación de entradas mediante un sistema que permita a cualquier ciudadano obtener una entrada en igualdad de oportunidades, y encontrar entre la gama de precios existen-

3. Garantizar la máxima ocupación de las instalaciones con el fin de conseguir que los Juegos sean un acontecimiento popular. Se pretende que el sistema de entradas anime al público a presenciar las competiciones in situ como forma de participación.

4. Optimizar los ingresos por venta de entradas, con la finalidad de cumplir los objetivos económicos del proyecto, optimizando los ingresos obtenidos siempre que esta máxima no se contradiga con los objetivos citados anteriormente.

En definitiva, el presupuesto de ingresos del COOB'92 permite

cubrir dos objetivos básicos en términos de equilibrio presupuestario. En primer lugar, garantizar la realización de los proyectos de gasto necesarios y en segundo lugar financiar el esfuerzo presupuestario de los Juegos Olímpicos mediante ingresos y fuentes de recursos propias.